

The Impact of Non-Financial Factors on Job Satisfaction among " Employees of the University of Sharqiyah in the Sultanate of Oman

10.35781/1637-000-123-006

الباحث: سالم بن حمد الحارثي¹
د. صالح بن حمود السناوي²
د. هایل عبد المولى طشطوش³

(1) مدير الموارد البشرية، جامعة الشرقية

(2) أستاذ مشارك، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية

(3) أستاذ مشارك، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية

الملخص:

العمل والحياة المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه نظام التدريب والتطوير المهني كثاني أهم العوامل تأثيراً.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة إنشاء وثيقة للثقافة المؤسسية تشمل أفضل الممارسات والأساليب القيادية لتطبيقها في جميع وحدات الجامعة بشكل موحد، وتنظيم ورش عمل داخلية لتبادل الخبرات القيادية بين رؤساء الوحدات وتدريب الكفاءات القيادية الجديدة. كما أوصت الدراسة بدراسة العبء الوظيفي وتوزيع المهام بشكل عادل، وتبني أنظمة عمل مرنة، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمل واستثمار الوقت والجهد.

الكلمات المفتاحية

الرضا الوظيفي، العوامل غير المالية، النمط القيادي، بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة، التدريب والتطوير المهني، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر العوامل غير المالية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان، وشملت الدراسة كلاً من الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في المستويات الإدارية والتنفيذية. وركزت على أربعة عوامل غير مالية رئيسية: النمط القيادي، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من 388 موظفاً، باستخدام استبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة طبقية مكونة من 124 موظفاً. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة يُعد "جيداً جداً"، كما تبين أن 77.1% من الرضا الوظيفي يُعزى إلى العوامل غير المالية المدروسة. واحتل عامل التوازن بين

The Impact of Non-Financial Factors on Job Satisfaction among " "Employees of the University of Sharqiyah in the Sultanate of Oman

Researcher: Salem bin Hamad Al-Harhi¹

Dr. Saleh bin Hamood Al-Sinawi²

Dr. Hayel Abd el Mawla Tashtoush³

1) Human Resources Director, A'Sharqiyah University

2) Associate Professor, College of Business Administration, A'Sharqiyah University

3) Associate Professor, College of Business Administration, A'Sharqiyah University

Abstract

This study aimed to examine the impact of non-financial factors on job satisfaction among employees at the University of Sharqiyah in the Sultanate of Oman. The research covered both academic and non-academic staff at supervisory and executive levels. It focused on four main non-financial factors: leadership style, work environment and location, work-life balance, and professional training and development systems.

The study adopted a descriptive analytical approach. Data were collected from the study population of 388 employees through an electronic questionnaire distributed to a stratified sample of 124 participants. The results were analyzed using SPSS software.

Findings revealed that the overall level of job satisfaction among employees was considered "very good." Furthermore, 77.1% of job satisfaction was attributed to the studied non-

financial factors. Work-life balance emerged as the most influential factor, followed by the professional training and development system.

The study offered several recommendations, including: developing an institutional culture document outlining best leadership practices to be uniformly applied across all university departments; conducting internal workshops for leadership experience exchange among unit heads and training newly appointed leaders. It also recommended evaluating workload distribution, adopting flexible work systems, and integrating artificial intelligence technologies to enhance efficiency and optimize the use of time and effort.

Keywords: Job Satisfaction, Non-Financial Factors, Leadership Style, Work Environment, Work-Life Balance, Training and Development, University of Sharqiyah, Oman

المقدمة:

تُعدُّ المواهب الوظيفية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يميزها عن غيرها. ونظراً لأن امتلاك هذه المواهب يعتمد على جهود مستمرة ومضنية، فإن الحفاظ عليها واستبقائها أصبح ضرورة ملحة لضمان استمرارية المؤسسات، خاصة تلك التي تسعى للتفوق على منافسيها وتلبية احتياجات عملائها وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية (الشمران، وجعافرة، 2014).

ويرى الباحثون أن المؤسسات تواجه تحدياً كبيراً في استبقاء هذه المواهب، نظراً لإمكانية انتقالها إلى أماكن أخرى بفعل الإغراءات المالية المقدمة من المنافسين. لذلك، يجب أن تضع المؤسسات كسب رضا الموظفين الموهوبين واستبقائهم ضمن أولوياتها الاستراتيجية، مع تطوير أنظمة وسياسات تهدف إلى الحفاظ على أكبر قدر ممكن من الكفاءات.

ورغم أهمية الحوافز المالية كأولوية للعديد من الموظفين، إلا أنها ليست العامل الوحيد المؤثر، فقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية ومنها دراسة الجهني (2022)، ودراسة قريرة (2021) ودراسة السرحاني (2020)؛ أن الحوافز غير المالية تلعب دوراً كبيراً في تعزيز رضا الموظفين واستبقائهم، وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المالية. لذا، تأتي أهمية الحوافز غير المالية من جانبين رئيسيين:

1. اهتمام الموظفين بها كأولوية تساهم في بقائهم.
2. صعوبة التنافس المالي بين المؤسسات، حيث تعتمد الحوافز المالية على القدرة المالية للمؤسسة، مما يجعل الحوافز غير المالية أداة فعالة للمنافسة. (بضياف، وعادل، 2018).

في هذا السياق، يُعدُّ قطاع التعليم العالي في سلطنة عمان من القطاعات الحديثة مقارنة بغيره من القطاعات، ولا يحقق إيرادات ضخمة كالقطاعات الأخرى؛ لذلك، يصبح من الضروري التركيز على تمييز بيئة العمل في هذا القطاع من خلال تعزيز الحوافز غير المالية، بهدف جذب الكفاءات وتقليل هجرتها إلى مؤسسات أخرى داخل القطاع أو إلى قطاعات أخرى.

وتهدف هذه الدراسة إلى استقراء آراء وتطلعات موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان فيما يتعلق بالعوامل غير المالية المؤثرة على رضاهم واستبقائهم، والتي تشمل:

- نمط الإدارة.
- بيئة وموقع العمل.

- التوازن بين العمل والحياة.
- نظام التدريب والتطوير المهني.

كما تسعى الدراسة إلى تحديد أكثر هذه العوامل فاعلية، مع تحليل جوانب القوة والضعف فيها. ومن خلال ذلك، تهدف إلى اقتراح مبادرات ممنهجة لتعزيز هذه العوامل، مستفيدة من الدراسات السابقة في هذا المجال، لتوسيع تطبيقات البرامج الداعمة لها. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى توجيه جهود استقطاب الكفاءات الوظيفية لجذب الأفراد الذين يقدرون الحوافز غير المالية، مما يساهم في تعزيز استقرار الكفاءات الوظيفية بجامعة الشرقية وتحقيق نتائج مستدامة.

1. مشكلة الدراسة:

تتناول هذه الدراسة أثر العوامل غير المالية (نمط الإدارة، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية، ومدى انعكاس ذلك على قدرة الجامعة في استبقاء الكفاءات. وتهدف الدراسة إلى قياس فاعلية هذه العوامل في مواجهة التحديات التي تعيق استبقاء الموظفين، مثل الانتقال إلى قطاعات تقدم مزايا مالية أعلى، وهو تحدٍ تواجهه مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السلطنة نظراً لحدثة القطاع ومحدودية موارده المالية.

تشير بيانات تقرير الدوران الوظيفي بجامعة الشرقية (2016-2022) إلى أن أكثر من 40٪ من الموظفين الذين غادروا الجامعة فعلوا ذلك لأسباب تتعلق بعوامل غير مالية. بناءً على خبرة الباحثون الممتدة لسنوات عديدة بالجامعة، تبرز أهمية دراسة هذه العوامل وترتيبها حسب تأثيرها، مع تحديد العوامل المهمة التي يمكن استثمارها لتعزيز رضا الموظفين.

تهدف الدراسة أيضاً إلى مساعدة إدارة الجامعة في التعرف على أولويات الموظفين فيما يتعلق بالعوامل غير المالية، بما يدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات الداخلية لإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي، مما يساهم في تقليل الاستقالات وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

2. أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر العوامل غير المالية (النمط القيادي، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي؟
2. ما أثر بيئة وموقع العمل على الرضا الوظيفي؟
3. ما أثر التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي؟
4. ما أثر نظام التدريب والتطوير المهني على الرضا الوظيفي؟

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى قياس أثر العوامل غير المالية على رضا الموظفين بجامعة الشرقية، مع التركيز على:

- تحديد أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي.
- قياس تأثير بيئة وموقع العمل على الرضا الوظيفي.
- تقييم أثر التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي.
- دراسة تأثير نظام التدريب والتطوير المهني على الرضا الوظيفي.

4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي على رضا الموظفين.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة وموقع العمل على رضا الموظفين.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب والتطوير المهني على رضا الموظفين.

5. أهمية الدراسة

الأهمية النظرية والعملية للدراسة

من الناحية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تركيزها على العوامل غير المالية المؤثرة في الرضا الوظيفي، والتي تشمل: النمط القيادي، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني. وتتميز الدراسة بتسليط الضوء على العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي، مع مراعاة الفروقات الديموغرافية بين الموظفين مثل: المجال الوظيفي، مستوى الوظيفة، الجنسية، مدة الخدمة، والفئة العمرية.

وتُعد هذه الدراسة - حسب علم الباحثين - الأولى من نوعها في سلطنة عمان في قطاع التعليم العالي الخاص، حيث تشمل مختلف الفئات الوظيفية الأكاديمية والإدارية، الإشرافية والتنفيذية. مما يمنحها قيمة بحثية متميزة على المستوى المحلي، ويُعزز من الإسهامات العلمية في مجالات الرضا الوظيفي وتنمية الموارد البشرية.

كما تُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والطلبة، وللعاملين في إدارة الموارد البشرية، حيث توفر فهماً أعمق حول أهمية العوامل غير المالية في استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها داخل المؤسسات التعليمية.

♦ من الناحية العملية:

توفر هذه الدراسة بيانات دقيقة ومفصلة حول تفضيلات الموظفين بناءً على خصائصهم الديموغرافية المختلفة، مما يساعد متخذي القرار في:

- تصميم سياسات إدارية ملائمة لكل فئة وظيفية.
- تعزيز بيئة العمل بما يتماشى مع أولويات الموظفين.
- تفعيل أدوات غير مالية فعالة لتحفيز الأداء ورفع مستويات الرضا الوظيفي.
- دعم تخطيط الموارد البشرية من خلال تطوير نظم التدريب والتطوير التي تتناسب مع احتياجات الموظفين في المؤسسة.

6. أسبقية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة - حسب علم الباحثين - الأولى من نوعها على مستوى جامعة الشرقية بسلطنة عمان، حيث تغطي جميع الفئات الوظيفية، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على فئة الأكاديميين فقط. كما تُقدم نموذجاً بحثياً غير مسبوق داخل السلطنة.

7. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على جامعة الشرقية في سلطنة عمان، ولا تشمل مؤسسات التعليم العالي الأخرى.
- الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2025/2024، مما يعني أن النتائج تعكس آراء المشاركين في تلك الفترة الزمنية المحددة، والتي قد تتغير تبعاً للظروف الإدارية أو الاقتصادية مستقبلاً.
- الحدود الموضوعية: تركّز الدراسة على العوامل غير المالية فقط، مثل بيئة العمل، التوازن بين الحياة والعمل، القيادة، وفرص التطوير المهني، دون التطرق للعوامل المالية كالأجور والمكافآت، رغم تأثيرها المحتمل على الرضا الوظيفي.
- الحدود البشرية (العينة): تستهدف الدراسة عينة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة الشرقية، ولا تشمل فئات أخرى كالعاملين في الدعم الفني أو الصيانة، مما قد يحد من شمولية التمثيل لكافة شرائح الموظفين داخل الجامعة.

8. الدراسات السابقة

تؤكد العديد من الدراسات العلمية المحلية والعالمية أن هناك عوامل متعددة تؤثر على رضا الموظفين، مما يسهم في تقليل معدل الدوران الوظيفي واستبقاء الموظفين. وفيما يلي أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع:

- دراسة الجهني، منى (2022) التوازن بين الحياة العملية والأسرية وأثره في الرضا الوظيفي - دراسة على موظفات القطاع الحكومي في المدينة المنورة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- تناولت الدراسة تأثير التوازن بين العمل والحياة الأسرية على رضا الموظفين في القطاع الحكومي. وتم تطبيق أداة الاستبانة على عينة من 150 موظفة.

أثبتت الدراسة أن التوازن بين العمل والحياة يُعد من أهم محددات الرضا الوظيفي، خاصة لدى النساء العاملات، حيث يقلل من الضغوط النفسية ويزيد من الولاء الوظيفي.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

تتفق مع الدراسة الحالية في إبراز التوازن بين العمل والحياة كعامل مؤثر في الرضا الوظيفي. أوجه الاختلاف:

ركزت على الموظفين فقط في القطاع الحكومي، بينما تشمل الدراسة الحالية الجنسين وفي مؤسسة تعليمية خاصة.

- دراسة قريرة، الفيض(2021) : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس

بجامعة سبها، مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، الجماهيرية الليبية:.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها، مع التركيز على الأبعاد النفسية والاجتماعية والبيئية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان وزّع على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل غير المالية كالقيادة، بيئة العمل، وفرص التطوير المهني، وبين مستوى الرضا الوظيفي.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

تشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على العوامل غير المالية وأثرها في الرضا الوظيفي، وخاصة في البيئات الجامعية.

أوجه الاختلاف:

تختلف عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على أعضاء هيئة التدريس فقط، ولم تتناول الموظفين الإداريين، كما أن نطاقها اقتصر على جامعة سبها في ليبيا وليس في سلطنة عمان.

- دراسة السرحاني، أحمد (2020): عنوان الدراسة :أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية - دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد. تم استخدام المنهج الكمي الوصفي واستبانة وزعت على عينة مكونة من 180 عضو هيئة تدريس.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، لا سيما في جوانب التواصل والدعم النفسي والتحفيز.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

تشارك مع الدراسة الحالية في تسليط الضوء على أثر النمط القيادي كعامل غير مالي مؤثر في الرضا الوظيفي.

أوجه الاختلاف:

ركزت فقط على نوع واحد من أنماط القيادة (التحويلية) ولم تشمل العوامل الأخرى كبيئة العمل أو التوازن بين العمل والحياة.

- دراسة حمودة، نادية (2019) دور بيئة العمل في تحسين الرضا الوظيفي - دراسة حالة على شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور عناصر بيئة العمل المادية وغير المادية في تحسين الرضا الوظيفي في قطاع الاتصالات بالأردن. استخدمت الدراسة استبانة شملت 220 موظفاً.

أوضحت النتائج أن بيئة العمل المادية (كالموقع والتجهيزات) وغير المادية (كالثقافة التنظيمية والتواصل) لهما تأثير ملحوظ وإيجابي على الرضا الوظيفي.

أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:

تتقاطع مع الدراسة الحالية في تحليل بيئة وموقع العمل كعامل غير مالي يؤثر في رضا الموظفين. أوجه الاختلاف:

أجريت على القطاع الخاص (شركات اتصالات)، بينما تركز الدراسة الحالية على التعليم العالي في القطاع الأكاديمي.

وبشكل عام، فإن الاستفادة من هذه الدراسات تتمثل فيما يلي:

- تساهم هذه الدراسات في تدعيم الإطار النظري لدراسك من خلال إثبات أهمية العوامل غير المالية.
- تقدم نماذج لتصميم أدوات البحث (الاستبانة) يمكن الاقتباس منها أو تطويرها.
- تدعم المنهج الذي تم استخدامه وهو المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب مناسب لهذه النوعية من البحوث.
- تساعدنا في تفسير النتائج لاحقاً، من خلال المقارنة مع نتائج دراسات أجريت في سياقات مشابهة أو مختلفة.

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات الحيوية التي حظيت باهتمام واسع في دراسات الإدارة والموارد البشرية، نظراً لتأثيره المباشر على أداء الموظفين واستقرار بيئة العمل داخل المؤسسات. ويُنظر إلى الرضا الوظيفي كأحد المحركات الأساسية التي تساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد اختلفت وجهات النظر حول العوامل المؤثرة فيه، بين من يركز على الجوانب المالية، ومن يولي أهمية للعوامل المعنوية والنفسية التي تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الأفراد.

أولاً: العوامل غير المالية للرضا الوظيفي.

تتناول هذه الدراسة العوامل غير المالية المؤثرة في الرضا الوظيفي، حيث تبدأ بتقييم حاجات ورغبات الأفراد المعنوية. تختلف حاجات الإنسان وفقاً لتنوع الأفراد وتتطلب مصادر إشباع متعددة. تُعرف العوامل غير المالية بأنها العوامل التي تساهم في تحقيق الإشباع النفسي والاجتماعي للفرد دون الاعتماد على التعويضات المالية، مما يعزز الشعور بالانتماء والتقدم الوظيفي وتحقيق التعاون بين الزملاء. على الرغم من أهمية الحوافز المالية، إلا أن تحقيق الرضا الوظيفي الكامل يتطلب دمجها مع الحوافز المعنوية، التي قد تختلف أهميتها وفقاً لظروف المنظمة.

تلبى الحوافز المعنوية احتياجات الفرد الاجتماعية والذاتية، مثل التقدير أو القبول الاجتماعي. يمكن تصنيفها إلى حوافز إيجابية، مثل الإجازات والترفيه، أو حوافز سلبية، مثل اللوم والتوبيخ، ويجب استخدامها بشكل متوازن لتحقيق أفضل النتائج. تعزز الحوافز الإيجابية دافعية الموظفين وتحسن من أدائهم، بينما تُستخدم الحوافز السلبية لتصحيح السلوكيات غير المرغوب فيها.

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين العوامل غير المالية للرضا الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي في مختلف بيئات العمل، بما في ذلك المؤسسات التعليمية. على سبيل المثال، كشفت دراسة (الحضرمي والصوافية، 2022) عن دور القيادة التشاركية في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير، مما يزيد من ارتباطهم بوظائفهم. كما بينت دراسة (بضياف، 2018) أهمية التدريب والتطوير المهني في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الجزائرية. وأكدت دراسة (قريرة والفيض، 2021) تأثير عوامل مثل التقدير وبيئة العمل والنوازن بين الحياة الشخصية والمهنية على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة سبها بليبيا.

مفهوم نمط القيادة:

يشير نمط القيادة إلى السلوك الذي تتبعه الإدارة في التعامل مع الموظفين والعملاء والمجتمع، مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي من خلال توفير العدالة، التمكين، والتقدير وتُصنف أنماط القيادة إلى:

- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

يعتمد القائد في هذا النمط على اتخاذ القرارات بمفرده دون الرجوع إلى الفريق، ويُمارس رقابة صارمة على الموظفين. يُستخدم غالباً في البيئات التي تتطلب حزمًا وسرعة في التنفيذ.

- القيادة الديمقراطية (التشاركية): يتيح القائد في هذا النمط فرصة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ويُشجع على تبادل الآراء، مما يعزز الانتماء والدافعية لدى الفريق.

- القيادة الترسلية (الحرّة): يمنح القائد الحرية الكاملة للموظفين في اتخاذ القرارات، مع تقديم الحد الأدنى من التوجيه أو التدخل، ويُستخدم هذا النمط غالباً مع فرق العمل ذات الخبرة العالية.

- القيادة التحويلية: يركّز القائد في هذا النمط على إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق التغيير والتطور، ويعمل على تطوير رؤية مشتركة وتحفيز الموظفين لتجاوز أهدافهم الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة.

- القيادة التبادلية: يقوم هذا النمط على مبدأ الثواب والعقاب؛ حيث يكافئ القائد الأداء الجيد ويعاقب الأداء الضعيف، مع تركيز على العلاقات المتبادلة بين القائد والموظفين.

وقد أظهرت الدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، وجدت دراسة (الحضرمي والصوافيه، 2022) أن القيادة الديمقراطية تعزز استقرار الموظفين، في حين أن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى زيادة الالتزام الناتج عن الضغوط.

مفهوم بيئة العمل:

تشمل بيئة العمل جميع العوامل التي تحيط بالموظف، سواء كانت ملموسة مثل المرافق والأدوات، أو غير ملموسة مثل العلاقات المهنية. وتنقسم بيئة العمل إلى:

1. البيئة المادية:

تشمل العناصر الملموسة في بيئة العمل، مثل:

- الموقع الجغرافي للمؤسسة

- التصميم الداخلي للمكاتب
- توفر التهوية والإضاءة
- النظافة والسلامة المهنية
- توفر الخدمات الأساسية (مثل مواقف السيارات، الكافيتيريا، المرافق الصحية)

2. البيئة غير المادية (المعنوية):

- تتعلق بالجوانب النفسية والثقافية، مثل:
- أسلوب التواصل بين الموظفين والإدارة
- الثقافة التنظيمية والمعتقدات السائدة
- مدى احترام القيم والأخلاقيات المهنية
- المناخ النفسي العام (مثل الأمان الوظيفي والدعم الاجتماعي)

3. البيئة التكنولوجية:

- تشمل الأدوات والتقنيات المستخدمة في أداء العمل، مثل:
- توفر أجهزة الحاسوب والبرمجيات المناسبة
- سرعة الإنترنت
- أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي أو التشغيل الآلي

4. البيئة الإدارية والتنظيمية:

- تركز على السياسات والإجراءات المتبعة، مثل:
- وضوح هيكل السلطة والمسؤوليات
- نمط الإدارة (مركزي أو لامركزي)

• أساليب الرقابة والتقييم

• درجة الشفافية في اتخاذ القرار

5. البيئة الاجتماعية:

تتعلق بالعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، مثل:

- العلاقات بين الزملاء
- روح الفريق والتعاون
- مستوى الاحترام المتبادل
- الدعم الاجتماعي والنفسي

أظهرت دراسة (الدرعي والقاسمية، 2022) أن بيئة العمل الداخلية تؤثر على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك العمومية بجيجل، حيث تم تصنيف بيئة العمل إلى جوانب تنظيمية ووظيفية ومادية وتقنية.

مفهوم التوازن بين العمل والحياة :

يشير التوازن بين العمل والحياة إلى تحقيق انسجام بين المسؤوليات المهنية والحياة الشخصية، مما يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي. أكدت دراسة (الجهني، منى، 2022) أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

مفهوم التدريب والتطوير :

يُعد التدريب والتطوير عملية منظمة تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين المهنية والشخصية، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي. حيث أظهرت دراسة كثير من الدراسات أن التدريب له تأثير نسبي على الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون الذين يتلقون تدريباً بتقدير أكبر مقارنة بمن لم يحصلوا على فرص تدريبية (عدلان، 2019).

يتضح من خلال هذا المبحث أن العوامل غير المالية تلعب دوراً محورياً في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تؤثر بشكل مباشر على دافعية الموظفين ومستوى ارتباطهم بالعمل. يعد نمط القيادة، وبيئة العمل، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، والتدريب والتطوير من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز

الرضا الوظيفي. ولضمان تحقيق نتائج إيجابية، ينبغي على الجامعات تبني سياسات متكاملة تجمع بين الحوافز المالية والمعنوية، مع التركيز على تحسين بيئة العمل وتطوير مهارات الموظفين لضمان استدامة الأداء الفعال وتحقيق الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي وعوامله والتحفيز وأهميته.

يعرف الرضا في اللغة بأنه ضد السخط، ويقال "رضي الرجل" أي ركن إليه ولم ينفر منه (معجم المعاني الجامع). أما الرضا الوظيفي، فهو شعور الموظف بالإيجابية والتفاؤل تجاه عمله والمؤسسة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، كما أنه: الشعور الإيجابي الذي ينتاب الموظف تجاه عمله، وهو ناتج عن مجموعة من العوامل التي تؤثر على مدى راحته وسعادته في بيئة العمل؛ وقد أدركت المؤسسات العالمية والمحلية أهمية تعزيز الرضا الوظيفي، مما دفعها إلى تطوير سياسات تحفيزية للحفاظ على المواهب وتعزيز الأداء (اليزيدي، 2022).

تكمن أهمية سياسات الرضا الوظيفي في تأثيرها الإيجابي على الموظفين من جهة، وعلى المؤسسة من جهة أخرى، حيث تسهم في تقليل معدل دوران الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز سمعة المؤسسة، ودعم الابتكار (بوخمخم، 2008). ومع ذلك، فإن الموظفين يختلفون في حاجاتهم وتطلعاتهم، مما يجعل الرضا الوظيفي متعدد الأوجه ويعتمد على عدة عوامل كما صنفها (الدهود، 1994) في بحثه، وهذه العوامل تشمل:

1. عوامل مرتبطة بالمهنة: مثل المكانة الاجتماعية والصورة النمطية عن الوظيفة.
2. عوامل مرتبطة بالوظيفة: مثل الأجر، الامتيازات، الاستقرار الوظيفي، أسلوب الإدارة، والعلاقات المهنية.
3. عوامل تنظيمية: مثل بيئة العمل، الضغط الوظيفي، ثقافة المؤسسة، والهيكل التنظيمي.
4. عوامل شخصية: مثل التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والاستقرار النفسي.

وأما العوامل الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي فتتمثل في:

6. بيئة العمل

- توفر بيئة عمل آمنة ومريحة.

- وجود علاقات جيدة بين الزملاء.

- مستوى الدعم من الإدارة والزملاء.

7. الراتب والمزايا

- عدالة الأجور مقارنة بجهود الموظف.

- وجود حوافز ومكافآت محفزة.

- التأمين الصحي والمزايا الإضافية.

8. فرص التطور المهني

- إمكانية التدريب والتطوير المستمر.

- وجود فرص للترقية والنمو الوظيفي.

- تشجيع الابتكار والإبداع في العمل.

9. التوازن بين العمل والحياة الشخصية

- ساعات عمل مرنة أو إمكانية العمل عن بعد.

- احترام أوقات الراحة والإجازات.

- عدم وجود ضغط عمل مفرط.

10. طبيعة العمل نفسه

- وضوح الأدوار والمسؤوليات.

- الشعور بالتحدي والتحفيز في العمل.

- تناسب الوظيفة مع مهارات الموظف.

11. نمط القيادة والإدارة

- وجود قيادة تشاركية وداعمة.
- الاعتراف بجهود الموظفين وتقديرهم.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

12. الاستقرار الوظيفي والأمان

- الشعور بالأمان والاستقرار في الوظيفة.
- وضوح مستقبل الشركة واستدامتها.
- عدم وجود تهديد مستمر بفقدان الوظيفة.

وأما بالنسبة للتحفيز فهو: "تلك العملية التي تدفع الموظفين إلى بذل جهود معينة لتحقيق أهداف محددة"، ويتضمن عناصر رئيسية:

- الحافز: الدافع الذي يحرك الفرد نحو سلوك معين .
- المحفز: الشخص الذي يوجه الأفراد لتحقيق الأهداف.
- المُحفّز: الفرد المستهدف بالتحفيز، ويشترط توفر القدرة والرغبة لديه.

تُعرف الحوافز بأنها: مجموعة الوسائل المادية والمعنوية التي تُستخدم لإشباع حاجات الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة. ووفقاً لأبو الكشك، هي "العوامل والمغريات الخارجية التي تشجع الموظف على تحسين أدائه وزيادة ولائه للمؤسسة".

تكمن أهمية الحوافز في تعزيز معنويات الموظفين، وتنسيق أولوياتهم، وتعديل سلوكياتهم بما يخدم مصالحهم ومصلحة المؤسسة. كما تشجع الحوافز على الابتكار والتميز، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تنقسم الحوافز إلى :

الحوافز المالية: تشمل الرواتب، العلاوات، والمكافآت التي تهدف إلى تعزيز الأداء وتحفيز الإنتاجية. قد تكون إيجابية مثل المكافآت، أو سلبية مثل الحرمان من الامتيازات.

• **الحوافز غير المالية (المعنوية):** تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية مثل التقدير والترقية والعلاقات الإيجابية في بيئة العمل. لا تقل هذه الحوافز أهمية عن الحوافز المالية، إذ تعملان معاً على تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

يمكن استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية وفقاً لسياقات مختلفة. فالحوافز الإيجابية تعزز الدافعية والإنتاجية، بينما تستخدم الحوافز السلبية لضبط السلوكيات غير المرغوب فيها مثل الإهمال والتقصير. وتشمل العقوبات التأديبية مثل الإنذارات والخصومات لمنع تكرار الأخطاء وتحسين الأداء العام (حمود، 2019).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الجزء من الدراسة نوع ومنهجية الدراسة، مجتمع الدراسة وخصائصه، عينة الدراسة، كيفية التوصل إليها، أداة الدراسة وكيفية تكيفها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى قياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة.

نوع ومنهجية الدراسة.

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بعوامل الرضا الوظيفي، قرر الباحثون استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة على العينة المستهدفة من الموظفين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان. تم اختيار هذا المنهج لأنه مناسب لمناقشة موضوع الدراسة، حيث يساعد في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الحالي لدى الموظفين وتقييم العوامل غير المالية التي تؤثر على هذا الرضا. سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الاستبيان للإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيق أهدافه واختبار فرضياته.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان، سواء الأكاديميين أو غير الأكاديميين، الذين يعملون بعقود عمل كاملة. يبلغ إجمالي عدد الموظفين (388) موظفًا وموظفة، ولا تشمل الدراسة الموظفين الذين يعملون بعقود جزئية.

جدول رقم (1) يمثل مجتمع الدراسة

فئات مجتمع الدراسة	العُمانيون	غير العُمانيين	المجموع
الهيئة الأكاديمية	97	68	165
الهيئة الإدارية والفنية	209	14	223
المجموع	306	82	388

عينة الدراسة

استخدم الباحثون العينة الاحتمالية العنقودية، حيث تم تقسيم الموظفين إلى طبقتين رئيسيتين: الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية والفنية. تم تقسيم كل طبقة إلى أقسام فرعية بناءً على العوامل الديموغرافية والوظيفية. تم استهداف عينة تمثل حوالي 30% من مجتمع الدراسة.

جدول (2): بيان عينة الدراسة

تقسيمات العينة العنقودية	الطبقات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
طبقة رئيسية 1	الهيئة الأكاديمية			32.7%
التقسيمات الفرعية	العُمانيون	97	38	39.1%
	غير العُمانيين	68	16	23.5%
طبقة رئيسية 2	الهيئة الإدارية والفنية			30.4%
التقسيمات الفرعية	الوظائف الإشرافية	30	14	46.6%
	الوظائف التنفيذية	193	56	29%
إجمالي حجم عينة الدراسة		388	124	31.9%

أداة الدراسة

تم إعداد أداة الدراسة بناءً على مراجعة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة. استخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي لقياس البيانات المتعلقة بالعوامل غير المالية للرضا الوظيفي.

جدول (3): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

تكييف أداة الدراسة

تم تعديل الأداة لتناسب مع خصوصية هذه الدراسة، حيث تم استبعاد العوامل المالية وإضافة عبارات تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، التوازن بين العمل والحياة، والرضا عن موقع العمل.

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على 7 أساتذة متخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية. تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم.

ثبات أداة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من 24 موظفاً، وتم حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا. أظهرت النتائج أن معامل الثبات العام لجميع العبارات بلغ 0.95، مما يدل على ثبات مرتفع للأداة.

جدول (4): نتائج حساب معامل ألفا كرونباخ

محاور الاستبانة	المجالات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: عوامل الرضا الوظيفي غير المالية	النمط القيادي	0.911
	بيئة وموقع العمل	0.833
	التوازن بين العمل والحياة	0.806
	نظام التدريب والتطوير المهني	0.906
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	مستوى الرضا الوظيفي	0.904
جميع المجالات		0.950

التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة، حيث تم حساب:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الاستبانة وذلك لأنه يساعد على فهم درجة الاستجابة ومدى تباينها بين أفراد العينة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-wilk) وذلك لمعرفة ما إذا كانت البيانات موزعة بشكل طبيعي.
- تحليل مان ويتني (Test Whitney-M) لاختبار الفروق في المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج والمناقشة

تمهيد

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج الدراسة التي تم تحليلها إحصائياً، حيث تشمل أربع مجالات رئيسية: نمط القيادة، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني. يهدف الفصل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة التي تسعى لفهم تأثير العوامل غير المالية على الرضا الوظيفي لموظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتفسير نتائج الاستبانة.

جدول رقم (5) مقياس ليكرت

مدى المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 4.20 إلى 5	عالية جداً
من 3.4 إلى 4.19	عالية
من 2.6 إلى 3.39	متوسطة
من 1.8 إلى 2.59	منخفضة
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً

تعليق على نتائج مستويات المتوسط الحسابي:

تُظهر تقسيمات المدى للمتوسط الحسابي أن تقييم درجة الموافقة قد تم تصنيفه إلى خمس فئات متدرجة بشكل واضح ودقيق، مما يعكس دقة منهجية التصنيف في الدراسة.

- إذا كان المتوسط الحسابي بين 4.20 إلى 5.00، فإن درجة الموافقة تُعتبر عالية جداً، مما يدل على وجود اتفاق قوي جداً بين أفراد العينة.
- أما المتوسط من 3.40 إلى 4.19 فيُعبّر عن درجة عالية من الموافقة، وهي أيضاً مؤشر إيجابي ولكن أقل قوة من الفئة الأعلى.
- القيم من 2.60 إلى 3.39 تُصنّف ضمن درجة متوسطة، مما يشير إلى وجود تباين أو حيادية نسبية بين أفراد العينة.
- بينما تمثل القيم من 1.80 إلى 2.59 درجة منخفضة، مما يعكس عدم الرضا أو الموافقة الضعيفة على الفقرات أو المحاور المقاسة.
- وأخيراً، المتوسط من 1.00 إلى 1.79 يُعبّر عن درجة منخفضة جداً، مما يدل على رفض شبه كامل أو عدم اتفاق شديد.

هذا التصنيف يوفر تفسير النتائج بصورة دقيقة ويوفر أرضية قوية لتحليل مستويات الرضا أو الاتفاق على مختلف محاور الدراسة.

1. تحليل عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل (عوامل الرضا الوظيفي غير المالية)

تم تقسيم المتغير المستقل إلى أربع مجالات رئيسية، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال كما يلي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والتعليق عليها

التعليق التحليلي	مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي	المجال
يشير إلى رضا الموظفين عن الأساليب القيادية المتبعة، مما يدل على وجود قيادة فعّالة ومؤثرة.	موافقة عالية	4.05	النمط القيادي

بيئة وموقع العمل	3.91	موافقة عالية	يدل على توفر بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع والخدمات، مما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي.
نظام التدريب والتطوير المهني	3.71	موافقة عالية	يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير موظفيها، لكن يمكن تحسين البرامج لتكون أكثر تخصصاً وتنوعاً.
التوازن بين العمل والحياة	3.54	موافقة متوسطة مرتفعة	يُظهر أن هناك حاجة لتحسين سياسات التوازن بين العمل والحياة لضمان راحة الموظفين ورفع إنتاجيتهم.

تشير النتائج إلى أن جميع المجالات المقاسة حصلت على متوسطات حسابية ضمن مستوى "موافقة عالية" أو "موافقة متوسطة مرتفعة"، مما يعكس بشكل عام رضا الموظفين عن الجوانب المختلفة المرتبطة ببيئة العمل والقيادة والتطوير المهني.

- النمط القيادي حقق أعلى متوسط (4.05)، مما يدل على وجود قيادة فعّالة ومؤثرة تشجع بيئة عمل إيجابية وتدعم الموظفين، وهو عنصر أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي.
- بيئة وموقع العمل سجلت (3.91)، وهي أيضاً ضمن مستوى الموافقة العالية، مما يعكس أن الموظفين يشعرون بالارتياح من حيث موقع العمل والخدمات المقدمة، وهذا يعزز التزامهم وتحفيزهم.
- نظام التدريب والتطوير المهني جاء بمتوسط (3.71)، مما يشير إلى وجود برامج تدريبية جيدة، لكن التعليق يشير بذكاء إلى أن هناك فرصة للتحسين من خلال زيادة التخصص والتنوع في البرامج، بما يتناسب مع احتياجات الموظفين ومساراتهم المهنية.
- التوازن بين العمل والحياة حصل على (3.54)، وهو أقل المتوسطات ولكنه ما يزال ضمن نطاق الموافقة المتوسطة المرتفعة. هذه النتيجة تسلط الضوء على حاجة المؤسسة لمزيد من الجهود لتحسين سياسات التوازن، مثل ساعات العمل المرنة أو برامج دعم الحياة الأسرية، لما لها من أثر مباشر على صحة وإنتاجية الموظفين.

جدول (7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية

الرتبة	الرقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	النمط القيادي	4.05	0.80	عالية
2	2	بيئة وموقع العمل	3.91	0.71	عالية
3	4	نظام التدريب والتطوير المهني	3.71	0.85	عالية
4	3	التوازن بين العمل والحياة	3.54	0.85	عالية
عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام					
			3.80	0.80	عالية

يعكس الجدول (7) مستويات تقييم الموظفين لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية بجامعة الشرقية، وجاءت النتائج جميعها بدرجة "موافقة عالية"، مما يدل على وجود انطباق إيجابي عام لدى الموظفين تجاه هذه العوامل. وفيما يلي تحليل مفصل:

النمط القيادي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05) وانحراف معياري (0.80)، ما يشير إلى اتفاق كبير بين الموظفين على أهمية الأسلوب القيادي المتبع في الجامعة، ورضاهم عن تطبيقه، خصوصاً فيما يتعلق بالجوانب الإنسانية والداعمة.

وأما بيئة وموقع العمل جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.91)، مما يعكس تقديراً جيداً لظروف العمل المادية والمعنوية، مثل الموقع الجغرافي، ووسائل الراحة، والتواصل الفعال داخل البيئة التنظيمية.

وبالنسبة لنظام التدريب والتطوير المهني احتل المرتبة الثالثة بمتوسط (3.71)، وهو مؤشر إيجابي على رضا الموظفين عن البرامج التدريبية وفرص النمو المهني، لكن ما يزال هناك مجالاً للتحسين ورفع كفاءة هذه البرامج لتلبية تطلعات جميع الفئات.

وأما التوازن بين العمل والحياة جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54)، رغم حصوله أيضاً على درجة موافقة عالية، إلا أنه يمثل الجانب الأقل رضا بين المجالات الأربعة، مما يُبرز الحاجة إلى تطوير سياسات مرنة تتيح للموظفين تحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل واحتياجاتهم الشخصية.

بشكل عام، سجلت عوامل الرضا الوظيفي غير المالية متوسطاً إجمالياً قدره (3.80) بدرجة موافقة عالية، مما يعكس نجاح الجامعة في توفير بيئة عمل داعمة، لكنها ما تزال بحاجة إلى تحسين بعض الجوانب وخاصة المتعلقة بالتوازن الوظيفي والتطوير المهني.

2. تحليل الفقرات المتعلقة بمحور الاستبانة الثاني (الرضا الوظيفي)

تم تحليل الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين يشعرون بمساهمتهم في تقدم الجامعة بدرجة عالية جداً (4.35). كما أظهرت الدراسة موافقة عالية على معظم الفقرات الأخرى المتعلقة بالرضا الوظيفي، مع وجود بعض الفقرات التي حصلت على موافقة متوسطة مثل "العبء الوظيفي" و"ترتيب الوظيفة وفق المؤهلات".

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي لدى موظفي

جامعة الشرقية بسلطنة عمان

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	أشعر بمساهمتي في تحقيق التقدم لجامعة الشرقية	4.35	0.91	عالية جداً
2	1	الأساليب التي يتبعها مديري المباشر في التواصل مناسبة	4.11	0.913	عالية
3	2	أهداف الجامعة ومهام عملي ومسؤولياتي واضحة ومنظمة	3.85	0.94	عالية
4	5	عملية تقييم الأداء الوظيفي فعالة وواضحة وذات أهمية بالنسبة لي	3.65	1.01	عالية
5	10	تتسم إدارة الجامعة بالعدالة والمصادقية والشفافية في قراراتها	3.49	1.20	عالية

عالية	1.32	3.43	يوجد بالجامعة مسار وظيفي واضح يساعدني على تحقيق أهدافي المهنية المستقبلية	8	6
متوسطة	1.31	3.33	يتم تقديم الحوافز والمكافآت بشكل عادل ومرضى ومشجع	6	7
متوسطة	1.24	3.32	يتم ترقية الموظف طبقا للكفاءة الوظيفية	7	8
متوسطة	1.29	3.10	العبء الوظيفي أو كمية الأعمال والمسؤوليات المكلف بها مناسبة	9	9
متوسطة	1.31	3.07	رتبي يتناسب مع مؤهلاتي العلمية وخبراتي العملية	4	10
عالية	0.84	3.57	المستوى العام		

اختبارات الفروق في المتغيرات الديموغرافية

تم إجراء اختبارات إحصائية لفحص الفروق بين المتغيرات الديموغرافية مثل المجال الوظيفي (أكاديمي/إداري)، مستوى الوظيفة، الجنسية، ومدة الخدمة. أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال "النمط القيادي" بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين، حيث كانت الفروق لصالح الأكاديميين.

ملاحظة: هذا الجزء من الدراسة يعرض نتائج التحليل الإحصائي بناءً على استبانة تم تطبيقها على عينة من موظفي جامعة الشرقية.

3. نتائج الفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة:

نص الفرضية البديلة الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية (النمط القيادي، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني) على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.

لتحديد صحة هذه الفرضية، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجالات عوامل الرضا الوظيفي غير المالية ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة البحث. تم تفسير النتائج في الجدول رقم (9):

جدول (9): تفسير درجة الارتباط بناء على مدى معامل بيرسون

مدى معامل الارتباط (بيرسون) *	درجة الارتباط
من 0.1 إلى 0.3	قليلة
من 0.3 إلى 0.5	متوسطة
من 0.5 إلى 1	كبيرة

*(Cohen, 1988)

يُعد معامل الارتباط بيرسون أحد المؤشرات الإحصائية الأساسية لقياس قوة العلاقة بين متغيرين. وكما يُوضّح الجدول رقم (9)، فإن القيم تتدرج في تفسيرها من ارتباط ضعيف إلى قوي:

- عندما يكون معامل الارتباط بين 0.1 و0.3، فهذا يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين، أي أن العلاقة موجودة ولكن تأثيرها محدود.
- في المدى بين 0.3 و0.5، تُعتبر العلاقة متوسطة القوة، أي أن هناك ارتباطاً ملحوظاً بين المتغيرين لكن دون أن يصل إلى حد التأثير القوي.
- أما إذا كان معامل الارتباط بين 0.5 و1، فهذا يدل على علاقة قوية، مما يعني أن أحد المتغيرين يرتبط بشكل كبير بالآخر وقد يكون له تأثير واضح عليه.

ملاحظة: من المهم الإشارة إلى أن معامل الارتباط لا يعني السببية، بل يدل فقط على مدى ارتباط التغير في أحد المتغيرين بتغير الآخر.

جدول (10): نتائج معامل الارتباط بين عوامل الرضا الوظيفي غير المالية ومستوى الرضا الوظيفي:

عوامل الرضا الوظيفي غير المالية	النمط القيادي	بيئة وموقع العمل	التوازن بين العمل والحياة	نظام التدريب والتطوير المهني	عوامل الرضا الوظيفي غير المالية بشكل عام
مستوى الرضا الوظيفي	0.576	0.684	0.809	0.733	0.843
درجة الارتباط	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة

يوضح الجدول (10)، أن جميع عوامل الرضا الوظيفي غير المالية ترتبط ارتباطاً كبيراً بمستوى الرضا الوظيفي العام لدى موظفي جامعة الشرقية، وذلك وفقاً لقيم معامل الارتباط (بيرسون)، حيث جاءت جميع القيم أعلى من 0.5، ما يشير إلى وجود علاقة قوية وواضحة بين هذه العوامل ومستوى رضا الموظفين.

أعلى ارتباط ظهر في عامل "التوازن بين العمل والحياة" (0.809)، مما يعكس أهمية هذا العامل في تحسين الرضا الوظيفي، ويدل على أن تمكين الموظفين من تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية له أثر مباشر وقوي على مستوى رضاهم العام.

يليه "نظام التدريب والتطوير المهني" (0.733)، مما يدل على أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز فرصهم للنمو المهني يساهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الرضا.

كما أظهر كل من "بيئة وموقع العمل" (0.684) و❖❖ "النمط القيادي" (0.576)❖❖ ارتباطاً كبيراً، ما يؤكد أهمية البيئة المادية والتنظيمية، وكذلك أساليب القيادة في تعزيز شعور الموظف بالرضا والاستقرار.

وأخيراً، فإن الارتباط الكلي لعوامل الرضا غير المالية بشكل عام مع الرضا الوظيفي بلغ (0.843)، وهي أعلى قيمة في الجدول، ما يدل على أن هذه العوامل مجتمعة تشكل أساساً قوياً وأساسياً في تعزيز رضا الموظفين بعيداً عن الحوافز المالية.

الاستنتاج:

النتائج تؤكد على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعوامل المعنوية (غير المالية) مثل التوازن الحياتي والقيادة الفعالة والتطوير المهني، لما لها من دور كبير في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.

تفسير النتائج:

- هناك درجة كبيرة من الترابط بين جميع مجالات عوامل الرضا الوظيفي غير المالية ومستوى الرضا الوظيفي. جميع معاملات الارتباط تجاوزت مستوى 0.50، حيث تراوحت بين 0.576 و 0.843.
- أعلى معامل ارتباط كان لمجال التوازن بين العمل والحياة (0.809)، يليه نظام التدريب والتطوير المهني (0.733)، ثم بيئة وموقع العمل (0.684)، وأخيراً النمط القيادي (0.576).

تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية:

جدول (11): تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية:

مجالات المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig
المقدار الثابت	0.269	1.235	0.001
النمط القيادي	0.041	0.636	0.526
بيئة وموقع العمل	0.139	1.715	0.089
التوازن بين العمل والحياة	0.503	8.132	0.001
نظام التدريب والتطوير المهني	0.361	6.312	0.001
معامل الارتباط $R = 0.882$	معامل التحديد المعدل $0.771 =$		
القيمة الاحتمالية $Sig = 0.001$	قيمة الاختبار $F = 104.726$		

التفسير:

- معامل الارتباط (0.882) ومعامل التحديد المعدل (0.771) يشيران إلى أن 77.1٪ من الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية يمكن تفسيره من خلال العلاقة الخطية.
- النموذج دال إحصائياً (القيمة الاحتمالية 0.001)، مما يعني أنه يمكن الاعتماد عليه في الحكم على الفرضيات.

1. نتائج الفرضية البديلة الفرعية الأولى:

جدول (12): نتائج الفرضية البديلة الفرعية الأولى:

الفرضية البديلة الفرعية الأولى	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	الدالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين	0.576	0.526	غير دالة إحصائياً

التفسير:

- على الرغم من أن معامل الارتباط بيرسون (0.576) يدل على درجة كبيرة من الترابط بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، إلا أن القيمة الاحتمالية (0.526) أكبر من 0.05، مما يعني أن الفرضية البديلة الفرعية الأولى غير دالة إحصائياً.

2. نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثانية:

جدول (13): نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثانية:

الفرضية البديلة الفرعية الثانية	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة وموقع العمل على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.	0.684	0.089	غير دالة إحصائياً

التفسير:

- معامل الارتباط (0.684) يدل على درجة كبيرة من الترابط بين بيئة وموقع العمل والرضا الوظيفي، لكن القيمة الاحتمالية (0.089) تزيد عن 0.05، مما يعني أن الفرضية البديلة الفرعية الثانية غير دالة إحصائياً، لكن يمكن اعتبارها ذات دلالة ضعيفة (بين 0.05 و 0.1).

3. نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثالثة:

جدول (14): نتائج الفرضية البديلة الفرعية الثالثة:

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين بجامعة الشرقية.	0.809	0.001	دالة إحصائياً

التفسير:

- معامل الارتباط (0.809) يدل على درجة كبيرة من الترابط، والقيمة الاحتمالية (0.001) أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية البديلة الفرعية الثالثة.

4. نتائج الفرضية البديلة الفرعية الرابعة:

جدول (15): نتائج الفرضية البديلة الفرعية الرابعة:

الدالة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل بيرسون	الفرضية الفرعية الرابعة
دالة احصائية	0.001	0.733	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التدريب والتطوير المهني المطبق بجامعة الشرقية على رضا الموظفين.

التفسير:

- معامل الارتباط (0.733) يدل على درجة كبيرة من الترابط، والقيمة الاحتمالية (0.001) أقل من 0.05، مما يعني قبول الفرضية البديلة الفرعية الرابعة.

5. النتائج العامة للبحث:

1. أثر العوامل غير المالية: أظهرت الدراسة أن 77.1% من مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية يمكن تفسيره من خلال العوامل غير المالية، وهي: النمط القيادي، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني.
2. قوة العلاقة: كانت جميع العوامل غير المالية مرتبطة ارتباطاً طردياً قوياً بالرضا الوظيفي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.576) و(0.843)، مما يعكس أهمية هذه العوامل في تشكيل تجربة الموظف.
3. العامل الأكثر تأثيراً: جاء التوازن بين العمل والحياة كأقوى العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي، يليه نظام التدريب والتطوير المهني.
4. عدم دلالة إحصائية لبعض المتغيرات: رغم وجود علاقة قوية بين بعض العوامل والرضا الوظيفي (مثل النمط القيادي وبيئة العمل)، لم تثبت دلالة إحصائية لبعضها وفق اختبار الانحدار الخطي، مما يشير إلى احتمالية وجود متغيرات وسيطة تؤثر على العلاقة.
5. مستوى الرضا العام: سجل موظفو الجامعة مستوى رضا عام جيد جداً، خاصة في جوانب القيادة والشفافية والمساهمة في تطوير المؤسسة، بينما كان الرضا متوسطاً في الحوافز والترقيات.

6. فروق ديموغرافية: كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم بعض العوامل

وفقاً لمتغيرات ديموغرافية مثل:

- الوظيفة (أكاديمي / غير أكاديمي)
- الجنسية (عماني / غير عماني)
- العمر ومدة الخدمة

. خلاصة نتائج البحث:

- أظهرت النتائج وجود تأثيرات كبيرة لعوامل الرضا الوظيفي غير المالية على رضا الموظفين.
- تم قبول الفرضية البديلة الرئيسية مع قبول الفرضيتين البديلتين الفرعيتين الثالثة والرابعة، بينما تم رفض الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية.
- هناك فروق دالة إحصائية بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في مستوى الرضا عن النمط القيادي، بينما لم توجد فروق في المجالات الأخرى.

7. التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يوصي الباحثون بمجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية أو أي جهة أخرى مشابهة، والتي تشمل:

1. استحداث مستند للثقافة المؤسسية: يجب أن يتضمن هذا المستند أفضل الممارسات والأساليب القيادية التي ترغب المؤسسة في تطبيقها بشكل فعال ومتساوٍ في جميع وحداتها. الهدف هو ضمان تكوين ثقافة مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة، مما يساهم في حصولهم على نفس المعاملة والتعامل العادل.
2. تنظيم ورش عمل داخلية لتبادل الخبرات والأساليب القيادية: تشمل هذه الورش رؤساء الوحدات بهدف تبادل التجارب والأساليب القيادية، بالإضافة إلى تدريب الكفاءات القيادية حديثة التعيين. هذه التوصية جاءت بناءً على التأثير الكبير الذي أظهرته نتائج الدراسة حول الترابط بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، وكذلك الفروق بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين.

3. دراسة العبء الوظيفي للموظفين وتوزيع المهام: يجب على الإدارة دراسة توزيع المهام على الموظفين ووضع حلول لتخفيف العبء الوظيفي، وذلك لضمان عدم شعور الموظفين بالضغط المستمر، وكذلك تجنب الحاجة للعمل بعد ساعات العمل الرسمية.
 4. مراجعة نظام العمل وتطويره: من المهم مراجعة نظام العمل بما يتوافق مع أحدث الممارسات مثل نظام العمل المرن، بالإضافة إلى إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل لضمان الاستثمار الأمثل للوقت والجهد.
 5. توفير نظام تحفيز وتقدير مناسب: يجب التأكد من وجود نظام شفاف لتحفيز وتقدير الموظفين بشكل يتناسب مع ثقافة وقيم المؤسسة، مما يعزز رضاهم الوظيفي.
 6. مراجعة جودة البرامج التدريبية: ينبغي مراجعة البرامج التدريبية الحالية للتأكد من فاعليتها وكفاءتها، وضمان توافقها مع متطلبات العمل واحتياجات الموظفين.
- تستند هذه التوصيات إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث أظهرت الدراسة أن مجالي "التوازن بين العمل والحياة" و"التدريب والتطوير المهني" كان لهما أكبر تأثير على الرضا الوظيفي. كما تم استخلاص هذه التوصيات بناءً على ترتيب العبارات في الاستبانة من حيث مستوى الموافقة، حيث تم التركيز على تحسين المجالات التي حصلت على أدنى مستوى من الموافقة.

الخاتمة

تم إجراء هذه الدراسة بهدف استكشاف تأثير العوامل غير المالية على الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية في سلطنة عمان؛ حيث شملت الدراسة الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين من مختلف المستويات الإشرافية والتنفيذية، وركزت على أربعة عوامل غير مالية هي: النمط القيادي، بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 388 موظفًا، وتم توزيع استبانة إلكترونية على عينة طبقية من 124 موظفًا.

أظهرت نتائج البحث أن درجة موافقة عينة البحث كانت مرتفعة في معظم العبارات المتعلقة بالعوامل المستقلة، بينما تراوحت درجة الموافقة في العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي بين مستويات عالية ومتوسطة. كما أظهرت التحليلات الإحصائية وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين الأكاديميين وغير الأكاديميين في مستوى الرضا عن النمط القيادي، لصالح الأكاديميين، بينما لم توجد فروق

بين الفئات الوظيفية في مجالات بيئة وموقع العمل، التوازن بين العمل والحياة، ونظام التدريب والتطوير المهني.

كذلك، تبين وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين في المستويين الإشرافي والتنفيذي في مستوى الرضا عن النمط القيادي لصالح المستوى التنفيذي، بينما لم توجد فروق في المجالات الأخرى. كما أظهرت البيانات أن الموظفين غير العمانيين أبدوا مستويات رضا أعلى من الموظفين العمانيين في جميع مجالات الدراسة.

أظهرت نتائج التحليل أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المجالات بناءً على مدة الخدمة، حيث كان الموظفون الذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات أكثر رضا عن النمط القيادي ونظام التدريب والتطوير المهني. في المقابل، لم توجد فروق دالة إحصائية بناءً على الفئة العمرية.

أثبت اختبار الترابط وجود علاقة قوية بين جميع العوامل غير المالية محل الدراسة والرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الشرقية. كما أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن 77.1٪ من الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال العوامل المدروسة. بناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية البديلة الرئيسية التي تشير إلى تأثير العوامل غير المالية على الرضا الوظيفي، وكذلك تم قبول الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةين بالتوازن بين العمل والحياة ونظام التدريب والتطوير المهني، بينما تم رفض الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بالنمط القيادي وبيئة وموقع العمل.

قائمة المراجع

- بضياف، عادل. (2018). نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية جامعة يحي فارس المدية. مجلة دراسات وأبحاث، 10(4)، 660-682.
- بوخمم، عبد الفتاح، و زهيه عزيزون، (2008). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 5(5)، 92-107.
- الجهني، منى (2022) التوازن بين الحياة العملية والأسرية وأثره في الرضا الوظيفي - دراسة على موظفات القطاع الحكومي في المدينة المنورة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية
- الحضرمي، أحمد سعيد؛ الصوافية، جوخة محمد؛ وعطاء، أوسيم محمد، (2022). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 53، ص: 173-195.
- حمودة، نادية (2019) دور بيئة العمل في تحسين الرضا الوظيفي - دراسة حالة على شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الدرعي، حميد والقاسمية، عايذة، (2020). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 17(4)، 1-37.
- الدرعية، هنية (2022). القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لرسالة ماجستير، جامعة نزوى.
- السرحاني، أحمد (2020): عنوان الدراسة: أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية - دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الشرمان، منيره، وجعافرة، صفاء (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. المنارة للبحوث والدراسات، 20(1ب)، 411-443.

الشقصي، محمود سالم سيف، (2014). درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي الدراسات الاجتماعية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس]

عدلان، سيفي. (2019). أثر العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي في الجامعات الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(2)، 45-67.

قريرة، عبد المنعم صالح، الفيض، أنبية صالح علي (2021)، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها. مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، 20(1)، 144-152.

مبتعث للاستشارات والدراسات الأكاديمية. (2017). المنهج الوصفي، تعريفه وخصائصه. تم الاسترجاع في 27 أبريل 2025، من

<https://mobt3ath.com/dets.php?page=185&title=المنهج-الوصفي،-تعريفه-وخصائصه>

مفهوم التحفيز. (2010). تم الاسترجاع في 27 أبريل 2025، من
<https://hrdiscussion.com/hr8504.html>

الدهود، دلال عبد الواحد (1994). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام، بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (26)، مصر.

اليزيدي، موسى. (2022). أثر أنماط القيادة السائدة على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية، دراسة غير منشورة، سلطنة عمان.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
مجلة دولية شهرية علمية محكمة
التقييم الدولي الإلكتروني : ISSN : 2410- 521X
التقييم الدولي الورقي : ISSN : 2410- 1818
البريد الإلكتروني : journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2024	2023	2022	2021	2020	العام
0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	0.0366	معامل أرسيف
1.55	1.25	1.73	1.60	1.60	معامل التأثير العربي